

рованными и неспециализированными субъектами УП. Основные проблемы кроются здесь в неопределенном статусе кадровой службы, наложении функций управления персоналом у различных субъектов и т. д.

Противоречия интересов службы УП и линейных руководителей связаны с непониманием необходимости и важности УП в организации. Линейные руководители видят угрозу потери власти, а также начинают думать, что HR решит все проблемы с персоналом без их участия. В данном случае степень противоречий достаточно высока и необходимо с самого начала контролировать и регулировать эти процессы.

Для устранения вышеперечисленных проблем и регулирования противоречий интересов данных субъектов мы предлагаем провести проектирование организационной структуры управления персоналом, которое включает в себя следующие этапы:

1. Разработка принципов организационной структуры управления персоналом.

2. Определение целей, задач и функций субъектов управления персоналом.

3. Разработка нормативной базы, регламентирующей деятельность субъектов управления персоналом.

Согласование интересов различных субъектов приведет к повышению производительности труда в подразделении и в организации в целом, повышению мотивации персонала, групповой сплоченности и т. д. Следовательно, развитие данного направления в управлении персоналом нуждается в дальнейшей теоретической и практической проработке.

*Гришко Н. В.,*

канд. экон. наук, доцент, профессор  
Донбасский державний технічний університет,

### **КОНЦЕПЦІЯ УПРАВЛІННЯ КОНКУРЕНТОСПРОМОЖНИМИ ВИТРАТАМИ**

Конкурентоспроможність є об'єктом управління промислового підприємства. В аспекті управління конкурентоспроможністю є вагомі дослідження і розробки вчених — представників київської, донецької, харківської, львівської, московської та інших наукових шкіл. В наукових працях дослідників звертається увага до визначення методів аналізу конкурентоспроможності [1], моде-

лей розподілу конкурентних переваг підприємств у економічному просторі [30], визначенню шляхів і засобів конкурентних переваг вітчизняної економіки [35, 38].

На корпоративному рівні в підвищенні конкурентоспроможності підприємства важливого значення набуває застосування логістичного підходу (міксу). Це дозволяє визначити ключові показники конкурентоспроможності підприємства: якість, час і витрати — як своєрідні вимірювачі конкурентної позиції підприємства на ринку.

Вирішальна роль показників якості, часу і витрат у формуванні конкурентних переваг в умовах сучасного міжнародного бізнесу визначається дослідниками у більшості сучасних теорій конкуренції. Концентрація зусиль на одному з цих стратегічних напрямків, наприклад на витратах, здатна забезпечити підприємству лідерство у витратах на визначальному сегменті ринку, де цей чинник має вирішальне значення. Одночасний акцент на зниження витрат, підвищення якості продукції і швидкості виведення її на ринок може виокремлювати підприємство як лідера на конкурентному ринку. Вимогою до працівників у ефективних компаніях має стати перехід у їхній роботі від конкурентних витрат і якості до конкурентних витрат і якості і своєчасного реагування. Отже, конкурентоспроможність може бути визначена як певний суміш компонентів якості, швидкості виконання операційних процесів та витрат підприємства.

Витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість використання цінових методів конкурентної боротьби й «запас міцності» на випадок погіршення кон'юнктури ринку. До того ж, повні витрати підприємства, в частковості їх структури, посередньо характеризують можливість оптимального функціонування підприємства. Вплив витрат на точку беззбитковості визначає можливість виходу на нові ринки: тобто, кон'юнктура нового ринку є прямий шлях отримання прибутку. Досягнення необхідної величини прибутку можливо тільки при низькому рівні витрат.

Портер підкреслює, що для забезпечення низьковитратності підприємства потрібно випереджати конкурентів у володінні ринком. У разі ринкових змін структури витрат, зумовлених інноваційними процесами, витрати таких фірм можуть бути нижчими, ніж тих, що раніше закріпилися на ринку, але не здатного швидко реагувати на зміни [73].

Емпіричну основу сучасної концепції управління конкурентоспроможними витратами характеризують наступні складові:

1. Ключовими показниками конкурентоспроможності підприємства є — якість, час і витрати — як своєрідні вимірювачі конкурентної позиції підприємства на ринку.

2. Концентрація зусиль на витратах здатна забезпечити підприємству лідерство у витратах на визначальному сегменті ринку, де цей чинник має вирішальне значення.

3. Акцент на зниження витрат, підвищення якості продукції і швидкості виведення її на ринок може виокремлювати підприємство як лідера на конкурентному ринку.

4. Конкурентоспроможність — це певний суміш компонентів якості, швидкості виконання операційних процесів та витрат підприємства.

5. Витрати підприємства визначають його цінову конкурентоспроможність, можливість використання цінових методів конкурентної боротьби й «запас міцності» на випадок погіршення кон'юнктури ринку.

6. Вплив витрат на точку беззбитковості визначає можливість виходу на нові ринки, отримання прибутку.

7. Досягнення необхідної величини прибутку можливо тільки при низькому рівні витрат.

8. Забезпечення низьковитратності підприємства досягається випередженням конкурентів у володінні ринком.

Концепція управління конкурентоспроможними витратами складається в послідовному виміру причинності-наслідкових витрат і вибору оптимальних витрат: «витрати на вибір стратегії — витрати на інновації — витрати на виробництво — витрати на підвищену якість продукту — витрати на прискорення технологічного циклу — витрати на продаж». Така концепція в сучасних умовах забезпечує стійкий рівень конкурентоспроможності підприємства та обумовлює його конкурентну позицію у релевантному внутрішньому та зовнішньому ринку.

## *Література*

1. *Виноградов О.* Методи аналізу конкурентоспроможності впровадження інновацій на засадах маркетингу // Актуальні проблеми економіки. — 2006. — № 1 (55). — С. 65—73.
2. *Момот В.* Модель розподілу конкурентних переваг підприємств у економічному просторі // Економіст. — 2002. — № 5. — С. 64—67.
3. *Букринський Б., Савчук С.* Інноваційний рівень виробництва та конкурентоспроможність чорної металургії України // Економіка України. — 2006. — №4. — С. 4—15.
4. *Porter M.* Competition in global industries. Boston (Mass. ): Harvard Business School press. — 1986. — P. 38—42.

*Губик В. А.*

соискатель кафедры мировой экономики  
Белорусский государственный экономический университет  
(г. Минск)

### **ПОВЫШЕНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТИ ПРЕДПРИЯТИЙ ПОСРЕДСТВОМ ТАМОЖЕННО-ТАРИФНОГО РЕГУЛИРОВАНИЯ**

Формирование рыночных отношений в Республике Беларусь требует от предприятий активного участия в международной торговле путем осуществления внешнеэкономической деятельности.

В современных условиях устойчивое функционирование белорусских предприятий во многом зависит от степени обеспеченности их сырьем и материалами, а также от возможностей их продукции конкурировать на внешних рынках сбыта, так как внутренний рынок не способен потреблять весь ассортимент произведенных товаров.

На сегодняшний день в своей деятельности отечественные товаропроизводители столкнулись с целым рядом серьезных проблем:

во-первых, изношенность основных фондов (Уровень износа основных фондов на белорусских предприятиях составляет в среднем 65-70 %, а по отдельным отраслям этот показатель намного выше. Например, средний уровень износа оборудования в легкой промышленности достигает 80 %);

во-вторых, низкий уровень применяемых технологий в производстве, а значит и высокая трудоемкость;

в-третьих, высокая энергоемкость производств;